

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah Penelitian

Saat ini dunia usaha sedang berada pada masa transisi dari era persaingan industri ke persaingan informasi. Revolusi informasi mendorong terjadinya perubahan lingkungan yang cepat dan rumit dalam dunia usaha. Lingkungan yang demikian menuntut sistem penilaian kinerja yang sangat berbeda dengan yang pernah digunakan di masa lalu. Alat tradisional yang memfokuskan pada pengukuran finansial tentunya juga akan bergeser kepada pengukuran yang lebih kompleks yang mencakup pengukuran non finansialnya.

Sistem penilaian kinerja yang dibutuhkan adalah sistem yang dapat menilai kinerja seluruh komponen kunci yang ada dalam perusahaan. Sistem tersebut harus mampu mengetahui keadaan dan kedudukan perusahaan dalam bidang usahanya. Berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja tersebut, pihak manajemen menentukan langkah-langkah strategis untuk mengantisipasi perkembangan terkini yang terjadi. Penilaian kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu tidak kalah penting, seperti pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perusahaan. Penilaian kinerja manajemen yang terkonsentrasi pada sudut finansial saja cenderung untuk menghasilkan laba maksimal dalam jangka pendek. Pengukuran yang hanya mempertimbangkan kinerja keuangan tersebut memiliki beberapa

kelemahan, antara lain : (1) tidak memberikan informasi tentang kondisi persaingan, (2) angka-angka keuangan perusahaan tidak menjamin kesehatan perusahaan dalam jangka panjang, (3) hanya menunjukkan hasil-hasil dari keputusan masa lalu saja dan tidak menggambarkan tentang kemungkinan kerja masa yang akan datang.

Dalam era revolusi informasi dewasa ini, dunia usaha menghadapi perubahan lingkungan dengan karakteristik yang jauh berbeda dari era sebelumnya. Pada era revolusi industri, keunggulan daya saing suatu entitas usaha ditentukan oleh efisiensi dalam alokasi sumber daya atau aset berwujud (*tangible resources/assets*) yang mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Sebaliknya pada era revolusi informasi, keunggulan daya saing suatu entitas usaha sangat tergantung pada kemampuannya untuk memobilisasi dan mengeksploitasi sumber daya atau aset tak berwujud (*intangible resources/assets*) yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Pergeseran basis persaingan ini ditandai dengan semakin kompetitifnya perusahaan dalam menghasilkan produk yang diproduksinya untuk dapat masuk ke pasar global.

Alat ukur baru yang memasukkan unsur keuangan dan non keuangan dalam mengukur kinerja perusahaan adalah *Balanced Scorecard*. Tolok ukur keuangan ditetapkan dengan mempertimbangkan apakah perusahaan menekankan pada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas. Sedangkan tolok ukur operasional meliputi tingkat kepuasan pelanggan, proses internal, serta aktivitas inovasi dan perbaikan.

Untuk dapat memenangkan persaingan, perusahaan juga harus mempunyai visi yang jelas yang dapat diketahui dan dimengerti oleh semua lapisan karyawan serta dapat mengatur strategi bukan hanya untuk jangka pendek tetapi juga jangka panjang. Perusahaan harus dapat mengklasifikasikan secara jelas visi, misi, dan strateginya pada karyawan karena bukan hal yang mudah untuk memadukan ratusan orang dalam mencapai kebersamaan visi yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Ketidakpuasan karyawan dapat menyebabkan terjadinya pemogokan dan menurunnya produktivitas, sehingga visi, misi, maupun strategi yang akan diterapkan sulit untuk dicapai.

PT. Bentoel Prima merupakan perusahaan rokok berskala nasional yang bertindak sebagai produsen. Untuk menghadapi persaingan yang tajam dibidang produksi rokok di Indonesia, maka diperlukan alat ukur baru untuk mencapai hasil yang maksimal baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Pengukuran tersebut dapat digunakan perusahaan untuk mengarahkan perusahaan agar bisa bertahan dalam persaingan dewasa ini. Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing apabila perusahaan tersebut dipandang lebih dari para pesaingnya oleh masyarakat. Kesuksesan dari suatu usaha dapat dicapai dengan syarat keunggulan bersaing yang dimiliki dan dipertahankan oleh perusahaan.

B. Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang permasalahan diatas, pada intinya menekankan bahwa salah satu kunci kesuksesan perusahaan dalam memenangkan

persaingan adalah penyusunan, penerapan, dan pelaksanaan strategi yang tepat. Model strategi yang dapat dipilih oleh para manajer pada saat ini haruslah relevan dengan bidang usahanya. Untuk mengevaluasi strategi suatu perusahaan para manajer dapat menggunakan *Balanced Scorecard System* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan seimbang. Oleh karena itu, fokus permasalahan yang dikaji lebih mendalam melalui penelitian ini adalah " Bagaimana mengoptimalkan kinerja PT. Bentoel Prima dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard?* "

C. Batasan Masalah

Agar pembahasan tidak mengalami pelebaran masalah, maka penulis membatasi pembahasan pada pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif dan hanya terbatas dalam kurun waktu penelitian yaitu periode tahun 2003 sampai dengan tahun 2005.

D. Tujuan Penelitian

Mengetahui akan pentingnya keseimbangan antara pengukuran finansial dan non finansial seperti mutu dan ukuran pelayanan jasa, produktivitas proses bisnis internal, dan pengembangan keahlian karyawan untuk memudahkan perusahaan dalam menetapkan strategi persaingan sehingga dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang optimal.

E. Kegunaan Penelitian

1. Membantu perusahaan untuk mengetahui kinerja yang seimbang dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja dalam perusahaan dan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan langkah-langkah kebijaksanaan lebih lanjut di masa yang akan datang dengan menerapkan Balanced Scorecard sebagai alat manajemen dalam pengukuran kinerja perusahaan.
2. Sebagai bahan kajian dan studi banding bagi seluruh pihak yang memerlukannya di masa yang akan datang.

